

التأطير في التفاوض

التأطير في التفاوض

لتحقيق تأطير ناجح في التفاوض، قدّم خيارات قابلة للإدارة لطرفك المقابل، واعرّض عدّة عروض في الوقت نفسه، واستفد من تأثير التباين. إذًا، لقد قدّمت ما تعتقد أنه اقتراح قوي، ومع ذلك لا يبدو أن الطرف الآخر يراه كذلك. ما الذي يحدث؟ قد لا تكون المشكلة في قيمة العرض نفسه، بل في كيفية قيام التأطير في التفاوض بتشكيل إدراكهم له.

-يشير التأطير في التفاوض إلى حقيقة أن الطريقة التي نقدّم بها المعلومات يمكن أن تؤثر بشكل كبير في كيفية تفسير الآخرين لها. وتُظهر أبحاث ماكس بازيрман وماغريت نيل وتوم ماجليوتزي أن الناس يكونون أكثر ميلًا لمقاومة التسويات بل الانسحاب أيضاً، عندما يُؤطّر العرض على أنه خسارة بدلاً من كونه مكسباً. تخيّل موظفة تجني حالياً 100,000 دولار. عرض يُؤطّر على أنه زيادة قدرها 20,000 دولار، ليرتفع راتبها إلى 120,000 دولار، يكون هذا أكثر جاذبية بكثير من وصف الرقم نفسه على أنه نقصان قدره 30,000 دولار عن راتبها المرغوب البالغ 150,000 دولار. إن إبراز ما سيكسبه الطرف الآخر بدلاً مما سيخسره يظلّ أحد أقوى الطرق لاستخدام التأطير بفعالية في التفاوض. وعندما يتعلق الأمر بالتأطير في التفاوض، فإنّ الاستراتيجيات الثلاث التالية يمكنها تحسين مهاراتك في التفاوض التجاري:

قَدَم خيارات قابلة للإدارة.

- ❖ تشير دراسات سلوك المستهلك إلى أن الناس يرحّبون في الواقع بعدد أقل من الخيارات بدلاً من أكثر، وهو اكتشاف له تبعات على التأطير في التفاوض. في دراسة عام 2000، أقامت الباحثتان شينا أئينغارومارك ليبركشك تذوّق لمرتبّي في متجر أغذية فاخرة. في إحدى عطلات نهاية الأسبوع، تمكّن المتسوقون من تذوّق ستة أنواع مختلفة من المرتبّي. وفي عطلة نهاية أسبوع أخرى، عُرض على المتسوقين 24 نوعاً لتذوّقها. وكانت جميع الأنواع متاحة للشراء في كلا العطلتين.
- ❖ -جذبت المجموعة الأكبر من المرتبّي عدداً أكبر من الناس إلى طاولة التذوّق، رغم أن عدد الأنواع التي تذوّقها الناس كان متقارباً في كلا العطلتين. وهنا النتيجة المفاجئة: 30% من المتسوقين الذين عُرضت عليهم ستة أنواع اشتروا برطماناً، في حين أن 3% فقط ممن عُرضت عليهم 24 نوعاً فعلوا ذلك.
- ❖ -خلص الباحثون إلى أن المستهلكين قد يشعرون بإرهاق شديد من كثرة الخيارات المتاحة لدرجة أن عدم اتخاذ أي قرار يصبح راحة. وبالمثل، عند التأطير في التفاوض، ضع في اعتبارك أن الطرف المقابل قد يقول إنه يريد أكبر عدد ممكن من الخيارات، لكنه قد يشعر بالإرهاق من 10 أو 20 خياراً.

قَدَم عدة عروض

- ❖ لتحقيق تأطير مفيد في التفاوض، ما العدد المناسب من الخيارات التي يجب تقديمها؟ يمكن أن تكون صياغة ثلاثة عروض متكافئة في الوقت نفسه استراتيجية جيدة، وفقاً للباحثين فيكتوريا هوستيد مدفك وأدم دي. غالينسكي.
- ❖ -يصفان صفقة تجارية قَدّمت فيها شركة برمجيات ثلاث حزم برمجية متكافئة لعملائها دفعة واحدة، مثل حزمة بقيمة مليون دولار مع دفع خلال 30 يوماً، أو البرمجيات نفسها مقابل 1.5 مليون دولار مع دفع خلال 120 يوماً، أو حزمة محسّنة مقابل 1.35 مليون دولار مع دفع خلال 30 يوماً. استجاب العملاء جيداً لهذه الاستراتيجية، وارتفعت أرباح الشركة.
- ❖ -عندما تقدّم عروضاً متكافئة ومتزامنة متعددة، أو ما يُعرف بـ MESOs، فإنك تُظهر للأطراف الأخرى القضايا التي تهّمك أكثر. وفي المقابل، تكشف ردودهم عن أولوياتهم. معاً، يمكنكم صياغة اتفاق يأخذ في الاعتبار أهم مصالح للجميع. إضافة إلى ذلك، تمنح MESOs المفاوضين خياراً يرغبون فيه دون خطر شلل اتخاذ القرار.

كن مستعداً للرفض

❖ لننظر إلى قصة أخرى عن سلوك المستهلك تتعلق بالتأطير في التفاوض، كما وصفها إيتامار سيمونسون من كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بستانفورد والراحل أموس تفيرسكي في دراسة عام 1992. كان متجرو ويليامز-سونوما الراقبي يبيع آلة صنع الخبز بسعر 275 دولاراً. لاحقاً، بدأت الشركة أيضاً ببيع آلة مشابهة ولكن أكبر وبسعر 429 دولاراً. باعت ويليامز-سونوما عدداً قليلاً من الآلة الأعلى، لكن بعد طرحها في السوق، تضاعفت مبيعات الآلة الأرخص. ويبدو أن طراز 275 دولاراً لم يكن يبدو صفقة مغرية إلا عندما وُضع بجانب طراز 429 دولاراً.

❖ -عند ترجمة ذلك إلى سياق التأطير في التفاوض، يشير تأثير التباين إلى خطوة استراتيجية: اطلب أكثر مما تتوقع واقعياً أن تحصل عليه، تقبل الرفض، ثم خفض عرضك. من المرجح أن يجد نظيرك في التفاوض على السعر عرضاً معقولاً أكثر جاذبية بعد أن يرفض عرضاً خارج نطاق المعقول. وأحياناً يستغل وكلاء العقارات هذا الميل بأخذ المشتريين لرؤية منازل مبالغ في أسعارها ومتهاكة قبل عرض منازل عادية تبدو مذهلة بالمقارنة، وفقاً لروبرت سيالديني من جامعة ولاية أريزونا.

❖ -لذلك، جرب طرح MESOs تستهدف مستوى أعلى مما يُرجح أن يقبله الطرف المقابل. ستساعدك ردود فعله على هذه العروض في تأطير مجموعة لاحقة تكون بفضل تأثير التباين أكثر احتمالاً لإصابة الهدف.

خلاصة الأمر:

❖ التأطير في التفاوض هو أداة استراتيجية تعني تشكيل الطريقة التي ينظر بها إلى المعلومات لتركيز الانتباه على جوانب معينة مثل الفوائد والتقليل من أخرى مثل التكاليف.. يؤثر هذا التكتيك بشكل مباشر على إدراك الطرف الآخر وقراراته.. حيث يمكن لتغيير طريقة العرض أن يحوّل الرفض إلى قبول من خلال إبراز القيمة المضافة أو تجنب الخسائر.



شكراً لكم